

СЕКЦІЯ 4

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.1:330.162

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-44>**Пакуліна А.А.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки**Харківського національного університету будівництва та архітектури***Головко-Марченко І.С.***викладач кафедри економіки**Харківського національного університету будівництва та архітектури***Пакуліна Г.С.***аспірантка**Харківського національного університету будівництва та архітектури***Pakulina Alevtyna***Candidate of sciences (Economics), associate professor,
associate professor of Department of Economics,**Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture***Holovko-Marchenko Inna***Lecturer, Economic faculty,**Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture***Pakulina Hanna***Postgraduate student, Department of Economics,**Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture*

КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

PERSONNEL CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

АНОТАЦІЯ

Мета дослідження – визначити роль контролінгу персоналу та встановити взаємозв'язки між його елементами в системі управління соціально-економічним розвитком регіону. Автори розробили модель контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу. Вдосконалення управління персоналом соціально-економічним розвитком на основі концепції контролю, розроблення та адаптація теоретичних основ і методичної бази контролінгу мають велике значення для різних видів економічної діяльності регіону. Реалізація інструментарію контролінгу персоналу в розробленій на основі компетентнісного підходу у ході проведеного дослідження моделі повинна здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій. Це дасть змогу посилити управлінський вплив на процеси вдосконалення системи управління та підвищити ефективність використання персоналу системи управління соціально-економічним розвитком регіону.

Ключові слова: контролінг, система управління, управління персоналом, концепція, управлінське рішення, ефективність.

АННОТАЦИЯ

Цель исследования – определить роль контроллинга персонала и установить взаимосвязи между его элементами в системе управления социально-экономическим развитием региона. Авторы разработали модель контроллинга персонала на основе компетентностного подхода. Совершенствование управления персоналом социально-экономическим развитием на основе концепции контроля, разработка и адаптация теоретических

основ и методической базы контроллинга имеют большое значение для различных видов экономической деятельности региона. Реализация инструментария контроллинга персонала в разработанной на основе компетентностного подхода в ходе проведенного исследования модели должна осуществляться с использованием современных информационных технологий. Это позволит усилить управленческое воздействие на процессы совершенствования системы управления и повысить эффективность использования персонала и системы управления социально-экономическим развитием региона.

Ключевые слова: контролинг, система управления, управление персоналом, концепция, управленческое решение, эффективность.

ANNOTATION

The aim of the study is to determine the role of personnel controlling and to establish the relationship between its elements in the management system of socio-economic development of the region. Management technologies of personnel controlling allow to provide information-analytical and methodical support of making effective personnel decisions. The relevance and complexity of the phenomena under consideration served as the basis for choosing the topic of the study conducted by the authors. Improvement of personnel management of the socio-economic development management system based on the concept of controlling, development and adaptation of the theoretical foundations and methodological basis of controlling are important for the region. The availability of highly qualified personnel, which meets the modern needs of the govern-

ing bodies, is an important condition for improving the efficiency of the use of resources in the region and achieving the strategic goals of socio-economic development of the territory. The implementation of controlling tools in the management system of socio-economic development of the region in the model developed on the basis of the competence approach should be carried out using modern information technologies. The introduction of personnel controlling in the management system of socio-economic development of the region has proved its effectiveness. Diagnostic, coordination, information, corrective functions of personnel controlling provide a comprehensive assessment of personnel potential, implementation of programs for its development, support of the personnel planning system, control and monitoring of external and internal factors of the personnel management system. Personnel controlling is defined by the authors as a system of information and analytical support of planning, coordination, control and optimization of all elements of the personnel management system. This system is aimed at the effective functioning of the region within the framework of strategic development programs. Personnel controlling requires the use of innovative personnel practices and technologies.

Key words: controlling, management system, personnel management, concept, management decision, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Упровадження контролю персоналу в діяльність господарюючих суб'єктів регіону вже давно довело свою ефективність, його різноманітні функції (діагностична, координаційна, інформаційна, коригуюча та ін.) забезпечують проведення комплексної оцінки кадрового потенціалу, реалізацію програм його розвитку, підтримку системи кадрового планування, контроль і моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників системи управління персоналом. Актуальність і складний характер розглянутих явищ послужили підставою для вибору теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Широке коло питань, присвячених проблемам розвитку системи контролю та управління персоналом, досліджено у працях таких науковців, як І.Є. Давидович [1], Н.В. Замятіна [2], С.Л. Пакулін [3–5], Л.О. Сухарева [6], І.С. Феклістова [7], Ю.А. Ципкін [7]. Продовження реформування економіки держави, модернізація системи публічного управління, що зумовлено необхідністю вирішення складних завдань соціально-економічного розвитку України та її регіонів, вимагають від персоналу навичок адаптації до мінливих технологічних, економічних і суспільних умов, орієнтації на професійний розвиток у майбутньому. Для досягнення цього в системі управління кадровим потенціалом необхідно використовувати раціональні методи та інструменти, засновані на наукових підходах, що мають інноваційний характер. Одним із таких методів є контроль персоналу, управлінські технології якого дають змогу забезпечити інформаційно-аналітичну та методичну підтримку прийняття ефективних кадрових рішень у системі управління соціально-економічним розвитком регіону.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завдання дослідження такі: визначи-

ти роль контролю персоналу та встановити взаємозв'язки між його елементами в системі органів управління соціально-економічним розвитком регіону; розробити модель контролю персоналу на основі компетентнісного підходу в системі управління територіальним соціально-економічним комплексом з урахуванням обґрунтування можливості його вбудовування в організаційно-функціональну структуру і наявності обмежень у застосуванні.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Удосконалення управління персоналом системи управління соціально-економічним розвитком на основі концепції контролю, розроблення й адаптація теоретичних основ і методичної бази контролю мають велике значення для регіону, оскільки наявність висококваліфікованого кадрового складу, відповідного сучасним потребам органів управління соціально-економічним комплексом, є визначальною умовою підвищення результативності використання його ресурсів, досягнення стратегічних цілей розвитку території. При цьому результативність управління соціально-економічним комплексом визначається не тільки отриманим економічним ефектом, а й більшою мірою соціально-політичними результатами діяльності органів влади, підвищенням рівня та якості життя населення регіону.

У сучасних умовах потреба у розвитку організаційно-методичних аспектів застосування інструментарію контролю персоналу в системі управління соціально-економічним розвитком регіону зумовлена ускладненням управлінської праці в частині вирішення важливих завдань у досягненні цілей стратегічного розвитку територій, підвищенням рівня відповідальності за соціальні та економічні наслідки прийнятих рішень, упровадженням цифрових технологій у сферу управління, необхідністю розвитку цих відповідних професійних якостей і компетенцій службовців.

Упровадження в практику функціонування органів управління соціально-економічним комплексом контролю персоналу, інтегруючого адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, дасть змогу також підвищити кількісні й якісні оціночні показники роботи на рівні регіону.

У ході проведеного дослідження нами було визначено роль контролю персоналу і встановлено взаємозв'язки між його елементами в системі органів управління територіальним соціально-економічним комплексом.

Рівень розвитку вітчизняної системи управління персоналом істотно відстає від даного процесу в розвинених країнах унаслідок впливу історичних, культурних, економічних та інших чинників [1, с. 47]. На основі дослідження сучасних тенденцій у розвитку концепції управління персоналом, заснованої на еволюції теорії менеджменту, нами встановлено три ключові

етапи: донауковий, науковий періоди і період цифрового менеджменту персоналу, у складі яких виділено концептуальні шаблі розвитку теорії управління персоналом, дана характеристика його підсистем, для кожної з яких визначено ключові функції кадрових служб.

Даний підхід дав змогу обґрунтувати, що в новій концепції управління персоналом в умовах розвитку цифрового менеджменту персоналу його об'єктом виступає не працівник як такий і не його діяльність, а компетенції і компетентність співробітників, тому місією кадрового менеджменту стає досягнення комплементарності між неспецифічними і специфічними індивідуальними та організаційними компетенціями персоналу.

У сучасних умовах застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом тягне за собою зміни в інших сферах діяльності (у використанні ресурсів, у способах вибудовування взаємин із партнерами, у підвищенні результативності праці та ін.) [5, с. 78]. Широкі потреби в даних технологіях відчуває і соціально-економічний комплекс, в якому формується кадровий склад, здатний вирішувати складні завдання, пов'язані з досягненням стратегічних цілей розвитку території.

Застосування інноваційних технологій вимагає використання ефективного інструментарію в управлінні персоналом, у числі якого велике значення відводиться контролінгу персоналу. Він дає змогу визначити взаємозв'язок концепцій управління з ефективністю управління регіоном. При цьому ефективність є інтегральною і структурованою характеристикою управління соціально-економічним комплексом, а контролінг є інструментом, який дає змогу визначати і керувати ним.

Стосовно сфери управління соціально-економічним комплексом, на нашу думку, поняття «контролінг персоналу» визначається як система інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування, координації, контролю та оптимізації діяльності всіх елементів системи управління персоналом, спрямована на ефективне функціонування соціально-економічного комплексу в рамках стратегічних програм розвитку за рахунок результативного використання й підвищення професійних компетенцій персоналу в умовах обмеженості ресурсів.

Контролінг персоналу в органах управління соціально-економічним комплексом дає змогу прив'язати прийняття кадрових управлінських рішень до інструменту збору необхідної актуальної та достовірної інформації. Дана концепція спрямована на ліквідацію «вузьких місць» в управлінні, орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань одержання певних результатів.

Еволюційний розвиток показує, що сьогодні відбувається перехід сутності концепції контролінгу персоналу від управління на основі аналізу минулого до управління персоналом у довго-

строковій перспективі на основі передбачення та оцінки ризиків, кризових явищ і невизначеності.

Роль контролінгу персоналу в системі управління соціально-економічним комплексом представлено на рис. 1.

Як показало наше дослідження, контролінг персоналу створює певні переваги в управлінні персоналом сучасного територіального соціально-економічного комплексу: створення високого рівня прозорості кадрової політики; прийняття оптимальних управлінських рішень у стислі терміни; поліпшення комунікацій та соціально-психологічного клімату; реалізація побудованих кар'єрограм для кандидатів до кадрового резерву; комплексний контроль над витратами на персонал; реальна оцінка трудового внеску працівників; підвищення ефективності та результативності праці.

Система контролінгу персоналу у сфері управління територіальним соціально-економічним комплексом включає у себе різноманітні елементи і функції.

Процес взаємодії елементів контролінгу персоналу позначається на якості інформаційно-методичного забезпечення процедури прийняття управлінських рішень у системі управління територіальним соціально-економічним комплексом і представлений на рис. 2.

Схема взаємодії елементів контролінгу персоналу дає наочне уявлення про рух інформації від моменту її зародження до вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень, тому якість прийняття рішень залежить від характеристик інформаційних потоків, які повинні бути достовірними, повними, оперативними, надійними і регулярними.

Ключова роль контролінгу персоналу в системі управління соціально-економічним розвитком регіону полягає у його функціях, завдяки яким управління як процес приймає характер циклічної цілісності і дає змогу прив'язати прийняття кадрових управлінських рішень до інструментів збору необхідної актуальної та достовірної інформації.

У ході проведеного дослідження нами розроблено модель контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу в системі управління з урахуванням обґрунтування можливості його вбудовування в організаційно-функціональну структуру і наявності обмежень у застосуванні.

Персонал в органах управління соціально-економічним розвитком є найважливішим ресурсом, від ефективності використання якого залежать результати розвитку сучасного українського суспільства, ефективність реалізації регіональних реформ і програм [8, с. 86].

Нині спостерігається зменшення чисельності працівників в органах управління територіальним соціально-економічним комплексом. Це пояснюється оптимізацією бюджетів і скороченням ресурсів, що спрямовуються на утримання органів управління соціально-економічним комплексом, як реакція на наслідки



Рис. 1. Роль контролінгу персоналу в системі управління регіональним соціально-економічним розвитком

економічної кризи в Україні і складної політичної обстановки.

Віковий фактор у системі органів управління відіграє важливу роль під час регулювання кадрової політики. В органах управління територіальним соціально-економічним комплексом відзначається деяке зниження припливу співробітників, які не мають стажу державної або муніципальної служби. Це побічно свідчить про уповільнення процесів оновлення кадрового складу органів управління територіальним соціально-економічним комплексом.

Формування висококваліфікованого кадрового складу органів управління територіальним

соціально-економічним комплексом вимагає створення ефективної системи управління персоналом, що дає змогу використовувати найкращі кадрові практики і технології, вирішувати завдання з реалізації кадрової політики в регіоні згідно зі стратегічними цілями.

Проведений аналіз кадрових проблем системи управління територіальним соціально-економічним комплексом дав змогу виділити чотири ключових групи цілей, які можна покласти в основу вдосконалення сучасної системи управління персоналом: створення прозорої кадрової політики, що працює на підвищення престижності роботи в територіальних соціально-еко-



Рис. 2. Схема взаємодії між елементами контролінгу персоналу в системі управління регіональним соціально-економічним розвитком

мічних комплексах; підвищення ефективності роботи апарату управління й якості наданих соціально-економічним комплексом послуг; формування нової моделі цінностей, орієнтованої на служіння громадянам, ініціативність і добропорядність працівників; підвищення ефективності роботи кадрових служб за допомогою створення сучасних і технологічних систем повного циклу управління соціально-економічним комплексом.

Виходячи із цього, основу моделі організаційно-функціональної структури системи управління персоналом територіального соціально-економічного комплексу повинна становити прозора кадрова політика, яка складається з двох підсистем: стратегічної і тактичної. Сама структура системи управління персоналом повинна бути представлена функціональними підсистемами: формування персоналу комплексу; використання персоналу; розвиток персоналу; інформаційне забезпечення і контролінг персоналу територіального соціально-економічного комплексу; нормативно-правове регулювання.

Доцільність застосування контролінгу пояснюється перевагами потенційних можливостей від створення ефективної системи управління персоналом територіального соціально-економічного комплексу (табл. 1).

Однією з головних актуальних проблем в управлінні персоналом територіального соціально-економічного комплексу в Україні є слабка професійна компетентність як простих працівників, так і їхніх керівників. Від рівня професіоналізму, якості роботи, результативності управлінської діяльності керівників територіального соціально-економічного комплексу залежать рівень життя українців, стабільність політики та економіки регіонів і країни у цілому, ефективність реалізації реформ, що проводяться, і розроблених модернізаційних програм.

Найважливішим показником, що визначає імідж працівника системи управління соціально-економічним розвитком регіону, є його компетенція – здатність застосовувати знання, вміння, навички та особистісні якості для

успішної діяльності в різних сферах професійної управлінської діяльності. До професійних компетенцій можуть бути зараховані лише ті знання, розуміння, вміння, навички та ціннісні орієнтації, які необхідні для здійснення професійної діяльності в системі управління соціально-економічним розвитком регіону.

Важливою перевагою компетентнісного підходу в управлінні персоналом є переорієнтація цілей управління від рішення оперативних кадрових проблем до стратегічних цілей управління, що виходять за межі звичайної відповідальності кадрової служби. Концепція виходить із того, що недостатньо просто підвищити компетентність, удосконалити навички і поведінку співробітників. Необхідні зростання продуктивності праці та організаційні зміни, які підвищують ефективність роботи у цілому. Згідно із цим, нами пропонується авторська модель функціонування контролінгу персоналу на основі компетентнісного підходу в органах управління територіальним соціально-економічним комплексом.

Принципи контролінгу персоналу при цьому такі:

- системність;
- компетентність та професіоналізм;
- мерітократія;
- процесний підхід;
- проектне управління.

У запропонованій моделі нами виділено чотири функціональних блоки:

– блок інформаційно-аналітичного забезпечення управління територіальним соціально-економічним комплексом. Він формує організаційно-функціональну модель системи управління персоналом;

– блок моделі компетенцій територіального соціально-економічного комплексу. Він формує систему оцінки компетенцій працівників і визначає їхній кваліфікаційний потенціал;

– блок моніторингу та аналізу. Він формує систему діагностики і контролю компетенцій працівників у системі контролінгу персоналу територіального соціально-економічного комплексу;

– блок регулювання діяльності менеджменту персоналу територіального соціально-економічного комплексу. Він визначає функціонал системи управління персоналом і напрями її розвитку.

Взаємодія функціональних блоків дає змогу оптимально реалізовувати інструментарій контролінгу персоналу для підвищення компетентності працівників територіального соціально-економічного комплексу.

Функціонування запропонованої моделі засновано на принципах системності, компетентності і професіоналізму, мерітократії (орієнтації на найкращі практики менеджменту), процесного підходу та проектного управління, які необхідні для створення й удосконалення менеджменту персоналу.

Таблиця 1

Потенційні можливості застосування контролінгу персоналу системи управління регіональним соціально-економічним розвитком

Можливості	Обмеження
Зростаюча роль і значимість для політичної діяльності органів влади позитивних змін у рівні життя населення міських агломерацій	Недооцінка органами влади необхідності розвитку соціально-економічного комплексу території
Високий рівень прозорості кадрової політики	Відсутність реальних показників, що дає змогу визначити ефективність роботи персоналу системи управління соціально-економічним розвитком регіону
Вироблення єдиних стандартизованих підходів до кадрової політики, її цілей і напрямку змін	Відсутність єдиного органу влади, відповідального за управління кадрами територіального соціально-економічного комплексу
Прийняття оптимальних управлінських рішень у стислі терміни	Нормативно-правові бар'єри та обмеження
Активний розвиток у системі менеджменту персоналу територіального соціально-економічного комплексу принципу компетентності та професіоналізму	Кадрові служби далекі від реальної роботи з персоналом, яку здійснює керівник підрозділу
Комплексний контроль витрат на персонал комплексу	Відсутність ув'язки кадрової політики зі стратегічними цілями та пріоритетами територіальної громади
Ефективне використання кадрового резерву з урахуванням наявних компетенцій персоналу	Психологічне неприйняття змін, що відбуваються в політиці та економіці територіальних спільнот
Поліпшення комунікацій і соціально-психологічного клімату в системі управління соціально-економічним розвитком регіону	Корупція
Підвищення рівня мотивації персоналу, його залученості та відповідальності за результати праці	Відсутність механізмів бюджетного контролю над ефективністю та економічною доцільністю змін у діяльності системи управління соціально-економічним розвитком регіону
Прискорення впровадження, розвиток і оцінка ефективності інноваційних технологій у системі управління соціально-економічним розвитком регіону	Комунікаційні бар'єри міжвідомчої взаємодії, які негативно позначаються на інформаційному обміні системи управління соціально-економічним розвитком регіону

Запропонована авторська модель дає змогу:

– врахувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління персоналом територіального соціально-економічного комплексу;

– визначити ключові етапи, процеси та компоненти реалізації механізму контролінгу персоналу в системі менеджменту персоналу, взаємозв'язок із підсистемами та учасниками управління, серед яких особливу роль відіграють споживачі послуг територіального соціально-економічного комплексу, що беруть участь у системі оцінки працівників;

– під час формування системи планових контролінгових показників для реалізації компетентнісного підходу використовувати розроблені в ході дослідження моделі компетенцій для оцінки кваліфікаційного потенціалу і системи мотивації, яка буде включати ключові показники ефективності для оцінки ефективності персоналу;

– розкрити взаємозв'язок процесів контролінгу персоналу щодо наділення їх змістовними функціями з розвитку процесів повного циклу управління персоналом і масштабування кадрових інновацій у територіальному соціально-економічному комплексі.

Це дасть змогу реалізовувати єдину прозору кадрову політику, орієнтовану на найкращі кадри.

Реалізація інструментарію контролінгу персоналу в запропонованій моделі повинна здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій, що дасть змогу посилити управлінський вплив на процеси вдосконалення системи управління і підвищення компетентності персоналу територіального соціально-економічного комплексу.

Функціонування контролінгу персоналу має здійснюватися на основі застосування сучасних автоматизованих інформаційних систем, а також включати в себе систему збалансованих оперативних і стратегічних планових та оціночних показників, застосування моделей компетенцій під час оцінки, підбору та розвитку професійного потенціалу персоналу органів управління територіальним соціально-економічним комплексом.

Особлива роль у цих умовах відводиться проекту управлінню в особі крос-функціональних команд, орієнтованих на кінцевого користувача. Вони замінять бюрократичний процес із прийняттям управлінських рішень у результаті взаємодії великої кількості менеджерів із різних територіальних відомств.

Контролінг персоналу в системі цифрового управління територіальним соціально-економічним комплексом буде виконувати такі завдання:

– координувати менеджмент персоналу на трьох рівнях: стратегічному, оперативному та проектному;

– сприяти вирішенню управлінських завдань шляхом використання інноваційних кадрових технологій;

– створювати рівні умови для внеску всіх учасників у роботу крос-функціональних команд;

– сприяти усвідомленню, чіткій регламентації і розподілу ролей учасників цифрових команд, підбору і закріпленню «потрібних людей» у «потрібних місцях».

При цьому головним завданням кадрового контролінгу стане налагодження аналітичної рефлексії всіх учасників системи територіальної цифрової платформи щодо питань управління персоналом. Модель рефлексії системи показників оцінки діяльності персоналу органів управління територіальним соціально-економічним комплексом у цифровій кадровій платформі на основі застосування інструментарію контролінгу спрямована на збільшення частки менеджерів, які беруть участь в управлінні проектами й атестуються за сучасними методиками і критеріями з вищими показниками оцінок за результатами атестації. Методологічну основу становитиме атестація за методикою, що зв'язує оцінку ефективності службовців (на підставі рівня виконання індивідуальних ключових показників ефективності) й оцінку за компетенціями.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Реалізація інструментарію контролінгу персоналу в розробленій на основі компетентнісного підходу у ході проведеного дослідження моделі повинна здійснюватися з використанням сучасних інформаційних технологій, що дасть змогу посилити управлінський вплив на процеси вдосконалення системи управління та підвищити компетентність персоналу територіального соціально-економічного комплексу.

Формування висококваліфікованого кадрового складу органів управління територіальним соціально-економічним комплексом вимагає використання найкращих кадрових практик і технологій. Це дасть змогу вирішувати завдання з реалізації кадрової політики відповідно до стратегічних цілей України.

Перспективними є подальші наукові дослідження зі створення і впровадження нових розробок оцінки ефективності службовців на підставі рівня виконання індивідуальних ключових показників ефективності, взаємопов'язаних з оцінкою за компетенціями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Давидович І.Є. Контролінг. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
2. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 324–328. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf (дата звернення: 23.11.2019).
3. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Traektoriâ Nauki*. 2016. № 3(8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (дата звернення: 26.09.2019).
4. Controlling system tools / S.L. Pakulin et al. *Universum View 9. Economics and management* : матеріали міжнародної нау-

- ково-практичної конференції, м. Чернігів, 8 грудня 2018 р. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 110–117.
5. The mechanism of enterprise management based on the system of strategic controlling / S.L. Pakulin et al. *Universum View 4. Economics and management* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 72–80.
 6. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.
 7. Управление персоналом агропромышленного комплекса / И.С. Феклистова и др. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 287 с.
 8. Pakulina H.S., Pakulina A.A. Controlling in the system of innovative management of a civil engineering enterprise. *Universum View 3* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 25 жовтня 2018 р. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2018. С. 84–90.
 3. Pakulin S.L., Pakulina A.A. (2016) Upravlinnia stalym rozvytkom suchasnoho pidpriemstva [Management of sustainable development of a modern enterprise]. *Traektoriâ Nauki* [Path of Science] (electronic journal), no. 3(8). Available at: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (accessed 26 September 2019).
 4. Pakulin S.L., Feklistova I.S., Pakulina A.A., Pakulina H.S. (2018) Controlling system tools. Proceedings of the *Universum View 9. Economics and management: international scientific-practical conference (Ukraine, Chernigov, December 8, 2018)*. Vinnitsa: LLC «Nylan-LTD», pp. 110–117.
 5. Pakulin S.L., Feklistova I.S., Pakulina A.A., Pakulina H.S. (2018) The mechanism of enterprise management based on the system of strategic controlling. Proceedings of the *Universum View 4. Economics and management: international scientific-practical conference*. Vinnitsa: LLC “Nylan-LTD”, pp. 72–80.
 6. Sukhareva L.A., Petrenko S.N. (2002) *Kontrolling – osnova upravleniya biznesom* [Controlling – the basis of business management]. Kyiv: Elga, Nika-Center. (in Russian)
 7. Feklistova I.S., Tsyppin Yu.A., Pakulin S.L., Dolgushkin N.K. (2019) *Upravlenie personalom agropromyshlennogo kompleksa* [Personnel management of agro-industrial complex]. Moscow: UNITI-DANA. (in Russian)
 8. Pakulina H.S., Pakulina A.A. (2018) Controlling in the system of innovative management of a civil engineering enterprise. Proceedings of the *Universum View 3: international scientific-practical conference (Ukraine, Poltava, October 25, 2018)*, Vinnitsa: LLC “Nylan-LTD”, pp. 84–90.

REFERENCES:

1. Davydovych I.Ye. (2008) *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv: Center of educational literature. (in Ukrainian)
2. Zamiatina N.V. (2016) Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [The place of controlling in the management system of a modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo : Elektronne naukove fakhove vydannia Mukachevskoho derzhavnoho universytetu* [Economy and society: electronic scientific professional edition of Mukachevo state University] (electronic journal), no. 7, pp. 324–328. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/55.pdf (accessed 23 November 2019).